



Vernieuwing: makkelijker gezegd dan gedaan.

Strategische en structurele innovatie: 5 tips

Door: Baukje Stam

23-02-2023

Goede Doelen

Goede doelen hebben decennialang succes gehad met beproefde fondsenwervingstechnieken. Maar de wereld verandert in rap tempo en het publiek laat zich niet makkelijk meer verleiden door goede doelen. We zien en voelen dat dit ook effect heeft op de businessmodellen van fondsenwerving. Om ons aan te passen aan het 'nieuwe normaal', zullen we meer moeten innoveren.

Vernieuwing is in de praktijk makkelijker gezegd dan gedaan. Zeker voor de gevestigde organisaties is innovatie extra lastig; het vrijdenken en lef dat nodig is voor innovatie, strookt vaak niet met een cultuur waar risico's liever uit de weg worden gegaan vanwege mogelijke reputatieschade en verlies aan donateursvertrouwen. In het bedrijfsleven zien we dat de budgetten van *in house R&D* verlegd worden naar de afdeling acquisitie voor het opkopen van beloftevolle innovaties van start ups. Hoe gaat het dan in de goede doelen sector, waar R&D afdelingen een zeldzaamheid zijn en overnames niet of nauwelijks voorkomen?

In de volgende vijf tips pleiten we voor innovatie in kleine stapjes en dichtbij de organisatiestrategie. We realiseren ons dat velen innovatie juist (willen) associëren met 'gamechangers'. Dat ene briljante concept, dat álles in zich heeft, het draagt bij aan impactdoelen, heeft goed scorende inkomsten, leidt tot veel nieuwe relaties, het zet je merk op de kaart, het wordt een hype, trending in de app-store: hoe gaaf is dat? Hoe vaak hoorden we de afgelopen twee jaar in de sector dan ook niet: wij willen ook wel een Ommetje! Een paar tips om innovatie structureel en strategisch in je organisatie aandacht te geven:

Tip 1:

Bedenk vooraf goed welk probleem je op wilt lossen met een innovatie. Met een goede analyse zorg je ervoor dat innovatie bijdraagt aan je werkelijke uitdagingen en doelen.

Maak voorafgaand aan innovatie een goede analyse: wat zijn de werkelijke oorzaken van het probleem dat je wilt oplossen? Is het altijd zo dat je geholpen bent met nieuwe fondsenwervende kanalen als je inkomsten of instroom onder druk staan? Of misschien moet je zichtbaarder worden. Misschien moet je juist relevanter worden voor je achterban. Misschien kan er meer samenhang tussen je verschillende activiteiten worden aangebracht. En dan zit de oplossing dus niet (alleen) in het aanboren van nieuwe kanalen of nieuwe doelgroepen.

Tip 2:

Met incrementele innovatie traint de organisatie de innovatiespieren om krachtig genoeg te zijn.

Ga niet te veel uit van radicale innovaties, maar van innovatie in kleine stapjes (incrementeel). Als je ChatGPT de vraag stelt 'Hoe innoveer ik onze fondsenwerving?' krijg je een voorspelbaar antwoord, illustratief voor de reactie op deze vraag over innovatie in de fondsenwervende wereld: ga op zoek naar nieuwe kanalen of nieuwe vormen van digitale communicatie om nieuwe doelgroepen te verbinden (meestal verjongen!). Een typisch geval van wat Ansoff, vooraanstaand wetenschapper en autoriteit op het gebied van strategie, 'diversificatie' noemde: een nieuwe dienst of product in een nieuwe markt introduceren. Advies van Ansoff en vele anderen: heel erg mee oppassen, veel risico, weinig kans op succes.

Tip 3:

Stel de juiste vragen bij een idee, zodat vernieuwing eigenheid krijgt, passend bij de organisatie.

Wordt niet te verliefd op goede ideeën. Als je bij een briljant voorstel met een prachtige business cases denkt: 'dit is too good to be true' ... dan is dat hoogstwaarschijnlijk ook zo. Neem de tijd om de juiste vragen erbij te stellen. En vergeet naast de Wie, Wat, Waar, Hoe, zeker de WAAROM vraag niet. Daarmee verbind je de innovatie aan de organisatiestrategie en strategische doelen. 'We willen jongere mensen bij onze organisatie betrekken, omdat ...', 'We willen een nieuwe markt betreden met ons product, omdat ...'.

Tip 4:

Heb geduld en zet door. Zo ontstaat er stapje voor stapje een innovatieve cultuur, een mindset waarbij innovatie kan, mag en waardevol is.

Te snel wordt gezegd 'HET werkt niet'. Zonder duidelijk te hebben welk onderdeel van het concept 'het' betreft. Waardoor een innovatief concept in z'n geheel de nek om wordt gedraaid, nog voordat het de kans heeft gekregen zich te bewijzen. Dit is onnodige kapitaalvernietiging met nog een keerzijde: er ontstaat een negatieve beleving rondom innovatie. Neem de tijd om concepten te ontwikkelen, op deelaspecten bij te stellen en te optimaliseren.

Tip 5:

Maak van innovatie een gezamenlijke inspanning tussen disciplines in je organisatie.

Innovatie is niet langer afhankelijk van de vindingrijkheid van een innovatiemanager, die de gouden inkomstenknop weet te vinden, het is meer de manager die een leer- en innoveerproces van een multidisciplinair team begeleidt. Die de juiste vragen stelt. Die ruimte creëert voor experimenten en onderzoek. Die het gebruik van innovatiemethodes stimuleert. Die innovatieve ideeën (groot en klein) in elk project aanmoedigt. Een gezamenlijk proces dat leidt tot een nieuwe kijk op de strategie en de doelen, met als resultaat een maximale impact.

Kortom: maak van innovatie een gewoonte en maak het je eigen. Innoveren doe je niet af en toe. En je slaagt niet in één keer. Net zoals je niet fit en sterk bent na één keer sportschool. Geef innovatie een structurele plek in jouw uitdagingen, doelen en strategie. Misschien ontspruit er uit die kleine innovaties dan op enig moment toch nog een Ommetje.

Over systematische innovatie verzorgen Ramses Man en Baukje Stam een webinar op 23 februari om 10 uur, gratis aanmelden: <https://www.goededoelennederland.nl/agenda/webinar-systematische-innovatie-fondsenwerving>. Of neem 28 februari deel aan de gratis masterclass van Chantal Verweij over Innovatiekracht: <https://www.innovatiekrachtacademie.nl/opt-in>

Casus AMREF International University – Ramses Man

Om minder afhankelijk te worden van de traditionele institutionele donoren is Amref Health Africa, de grootste gezondheidsorganisatie van Afrika (en in Nederland bekend onder de naam Amref Flying Doctors) gaan nadenken over manieren om op termijn meer eigen inkomsten te kunnen genereren.

Een innovatief project dat in die ambitie past, is de oprichting van de Amref International University, Amref's eigen universiteit, waaraan studenten uit heel Afrika worden opgeleid in diverse gezondheidswetenschappen. Hoewel er scholarships zijn voor studenten uit arme gemeenschappen, betaalt het merendeel van de studenten collegegeld, waarmee de Universiteit inkomsten genereert.

De totale kosten van de nieuwe campus, net buiten Nairobi, bedragen ruim 50 miljoen dollar. Onder andere door een grote gift van de Amerikaanse filantrope MacKenzie Scott zal deze moderne campus de komende drie jaar worden gerealiseerd. Door ook nog eens steeds meer onderwijs (deels) digitaal op afstand te geven hoopt de Universiteit een geplande vertienvoudiging van het aantal studenten te realiseren. Op die manier zal de investering binnen tien jaar kunnen worden terugverdiend.

Daarna zal de Amref International University substantiële netto inkomsten kunnen gaan bijdragen aan de programma's die Amref uitvoert, terwijl er ook nog eens duizenden zorgverleners worden opgeleid. Bovendien heeft Amref nu eigen academische onderzoekscapaciteit in huis, die ook ingezet wordt voor onderzoek naar interventies die de organisatie doet. Een voorbeeld van een inkomsten genererende innovatie, die hand in hand gaat met de organisatiestrategie.

'Learning and innovation go hand in hand.' (William Pollard)

Dank je wel [Ramses Man](#) (Global Fundraising Director – Amref Health Africa) en [Chantal Verweij](#) (Inspiratiebrigade) voor het meewerken aan dit artikel!

Over de auteurs

Baukje Stam is vanaf 2012 zelfstandig adviseur en wordt ingeschakeld voor strategische marketingvraagstukken bij maatschappelijke organisaties. Dat bij Stam het hart voor de goede zaak op de juiste plek zit, bewijst ze al enige tijd als vrijwilliger voor Koepel Nederland Filantropieland. Geheel op eigen kracht ontwikkelde zij een instant hit met wat intussen een stevig fundament onder de ambities van NLFL kan worden genoemd: de door fundraisers en marketeers massaal omarmde webinars. Dat idee (en de jaarlijkse live-versie ervan) geeft aan hoe groot de kennishonger is (inmiddels hebben al meer dan tweeduizend mensen deelgenomen). En de inzet van Baukje. Dat ook.